

# Wie Beratungsunternehmen unsere Wirtschaft dominieren

REZENSENT:IN

Sebastian Reiss\*

WERK

Mazzucato, Mariana/Collington, Rosie H. (2023).

Die große Consulting-Show. Wie die Beratungsbranche unsere Unternehmen schwächt, den Staat unterwandert und die Wirtschaft vereinnahmt.

Frankfurt/New York, Campus Verlag. 328 Seiten. Gebundenes Buch. 26,00 EUR.

ISBN 978-3593516868

ZUSAMMENFASSUNG

Die Consultingbranche hat in den letzten Jahrzehnten stark an Einfluss gewonnen, viele Unternehmen und der staatliche Sektor greifen aufgrund von knappen Ressourcen auf Beratungsleistungen zurück. Mariana Mazzucato und Rosie Collington kritisieren in ihrem Buch „Die große Consulting-Show“ die wachsende Abhängigkeit staatlicher und privater Organisationen von Beratungsfirmen. Sie beschreiben, wie das Engagement von Consultingunternehmen zu langfristigen Abhängigkeiten und höheren Kosten führen, weil sie den Aufbau interner Kompetenz in Organisationen verhindern. Die Autorinnen zeichnen die Entstehungsgeschichte der Beratungsbranche nach und beschreiben, wie diese erfolgreich auf den Wellen der neoliberalen Wirtschaftsordnung reitet, Risiko vermeidet und Renten abschöpft, ohne ebenbürtige Mehrwerte zu schaffen. Mazzucato und Collington fordern stärkere Investitionen in die Kapazitäten des staatlichen Sektors und mehr Transparenz, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Sie betonen die Notwendigkeit eines „unternehmerischen Staates“, der aktiv in Innovation investiert und die wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen durch kluge Investitionen und Kompetenzaufbau bewältigt.

DOI

10.59288/wug511.283

---

\* **Sebastian Reiss:** Arbeiterkammer Wien, Abteilung Betriebswirtschaft.  
Kontakt: sebastian.reiss@akwien.at

Die italienisch-US-amerikanisch-britische Ökonomin Mariana Mazzucato ist seit Jahren auch außerhalb von ökonomischen Fachkreisen einem breiteren Publikum durch mehrere Bestseller und ihre Umtriebigkeit in Politik, Medien und Forschung bekannt. Neben einer ganzen Reihe von wissenschaftlichen Publikationen verschaffen ihr vor allem ihre Bücher „Das Kapital des Staates“ (Mazzucato 2023), „Wie kommt der Wert in die Welt?“ (Mazzucato 2019) und „Mission“ (Mazzucato 2021) zu großer Bekanntheit. In ihren Büchern schafft sie es, die Schwachstellen unseres kapitalistischen Wirtschaftssystems und deren Auswirkungen auf Politik und Gesellschaft für eine breite Leser:innenschaft verständlich aufzuzeigen, ohne dabei das wissenschaftliche Fundament ihrer Erklärungen zu vernachlässigen. Es geht Mazzucato in ihren Werken vor allem darum, grundsätzlich zu hinterfragen, wie Mehrwert in unserer Gesellschaft geschaffen wird, welche zentrale Rolle der öffentliche Sektor bei Innovationen spielt und wie unser Wirtschaftssystem durch ein gänzlich anderes Verständnis des staatlichen Sektors und ein aktives Handeln desselben profitieren würde.

Im Buch „Die große Consulting-Show“ beschäftigen sich Mariana Mazzucato, Professorin für Innovationsökonomie und Public Value am University College London, wo sie das Institute for Innovation and Public Purpose leitet, und ihre Doktorandin Rosie Collington mit der Rolle von Beratungsunternehmen in unserer Wirtschaft. Dabei beschreiben sie, wie deren Bedeutung in den vergangenen Jahrzehnten stark anwuchs und die Auslagerungen Unternehmen und den staatlichen Sektor daran hindern, Wissen in ihren Organisationen aufzubauen und Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Die Autorinnen erkennen zwar an, dass die heutige Größe der Consultingbranche nicht die Ursache der zahlreichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme ist. Jedoch betonen sie, dass es die Consultingfirmen durch ihr Handeln geschafft haben, auf den Wellen des neoliberal-kapitalistischen Wirtschaftssystems der vergangenen Jahrzehnte zu surfen und Renten zu extrahieren, ohne dabei einen diesen Renten ebenbürtigen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Mit ihrem Werk liefern Mazzucato und Collington neben der scharfen Analyse auch einen Appell für ein neues Verständnis des öffentlichen Sektors und plädieren für eine Änderung des Narrativs, wie wir als Gesellschaft über den Staat denken, und treten für einen Staat ein, der aktiv ins Wirtschaftsgeschehen eingreift und durch klugen Kompetenzaufbau in der Verwaltung und das Eingehen von Risiken einen Mehrwert für die Gesellschaft schafft.

Mazzucato und Collington beginnen das Buch mit dem Stellen von Fragen, die sich viele erwerbstätige Personen schon des Öfteren gestellt haben: Warum werden so viele Aufgaben an Beratungsunternehmen ausgelagert? Welche Rolle spielt die Consultingbranche in der Wirtschaft insgesamt? Warum wollen so viele kluge Hochschulabsolvent:innen voller guter Absichten für Beratungsunternehmen arbeiten? Außerdem fragen sie, was diese Entwicklung über die heutige Form des kapitalistischen Wirtschaftssystems verrät. Bei der Analyse beschränken sich die Autorinnen auf große Beratungsunternehmen, wie die „Big Three“ der Beratungsbranche (McKinsey, Boston Consulting Group, Bain & Company) und die „Big Four“

der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (PwC, Deloitte, KPMG, Ernst & Young). Als große Consulting-Show bezeichnen sie dabei die Handlungen der Consultingbranche, die zwar nicht per se kriminell sind, aber von den Autorinnen als „Bauernfängerei“ bezeichnet werden, da sie einen Vertrauenstrick einsetzen, um Aufträge von ausgehöhlten und risikoaversen staatlichen Institutionen und Unternehmen zu bekommen.

### **Abhängig machen als Geschäftsmodell:**

#### **Organisationen von Lernenden zu Analphabeten machen**

Die Consultingbranche hat den Ruf, „objektiver“ Vermittler von Fachwissen zu sein, jedoch verhalten sich Consultingfirmen oft wie eine „Psychotherapeutin, die kein Interesse daran hat, dass ihre Klienten unabhängig und mental stark werden, sondern nutzt deren Probleme vielmehr, um sie in Abhängigkeit gefangen zu halten und sich so einen stetigen Honorarfluss zu sichern“ (17). Staatliche Behörden und Unternehmen, die Aufgaben nach außen vergeben, sparen dadurch zwar kurzfristig Kosten ein, langfristig gesehen steigen die Kosten und die Abhängigkeit von Beratungsfirmen jedoch an, weil die Kompetenzen, diese Aufgaben selbst zu erledigen verloren gehen. Dadurch bekommen Beratungsfirmen wiederum die Möglichkeit, an neue (Folge-)Aufträge zu kommen, und werden von externen und „unabhängigen“ Berater:innen zu einem dauerhaften Teil von Organisationen.

Die Autorinnen nennen im ganzen Buch verschiedene Fallbeispiele, die aufzeigen, wie die Tätigkeiten von Beratungsfirmen nicht nur scheinbar „unabhängige“ Expertise liefern, sondern immer häufiger auch die strategische Planung in Ministerien und Unternehmen übernehmen. In Frankreich und dem Vereinigten Königreich haben Beratungsfirmen beispielsweise während der COVID-19-Pandemie zahlreiche hoch dotierte Aufträge erhalten und waren an der Umsetzung von Test- und Impfprogrammen beteiligt – meist mit mäßigem Erfolg für hohe Kosten. Das Risiko dafür tragen letztlich jedoch immer der staatliche Sektor und damit die Allgemeinheit, da es bei einer bereits im Vorhinein vereinbarten Risikobeteiligung durch die Beratungsunternehmen für diese nicht lukrativ wäre, diese Tätigkeiten zu übernehmen.

Häufig wird davon ausgegangen, dass Organisationen Fähigkeiten und Wissen in Form von einer Transaktion wie Produkte im Supermarkt kaufen können. Im Fall von Unternehmen oder dem staatlichen Sektor, die ein Beratungsunternehmen engagieren, ist dies eine solche Transaktion. Dies täuscht jedoch darüber hinweg, dass Lernen ein schrittweiser und kollektiver Prozess in Institutionen ist. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation besteht dabei aus der Summe des expliziten und impliziten Wissens, das im institutionellen Gedächtnis gespeichert ist. Dieses Wissen umfasst Kenntnisse aus vergangenen bewältigten Herausforderungen und Tätigkeiten, mit welchen die Organisation konfrontiert war. Von den Autorinnen werden im Buch Beispiele von Entwicklungsländern angeführt, die ohne externe Expertise gut mit der COVID-19-Pandemie umgehen konnten, da sie auf die kollektive Erfahrung des staatlichen Sektors mit den HIV- und Ebola-Epidemien zurückgreifen konnten.

Schwenken Institutionen von einem prozesshaften Lernen zu einem transaktionsbasierten Wissenseinkauf von Beratungsfirmen um, führt dies zu einem Verlust

an Know-how und Wissen in der jeweiligen Organisation. Dies hat zur Folge, dass Institutionen, die Tätigkeiten an Consultingfirmen auslagern, vergessen, wie man wesentliche Prozesse und Dienstleistungen selbst erbringt. Daraus resultiert wiederum eine stärkere Abhängigkeit, und die Consultants werden zu einem dauerhaften Teil der Organisationen. So beschreiben die Autorinnen Dänemark als Beispiel, wo immer mehr IT-Dienstleistungen vom staatlichen Sektor an Beratungsunternehmen ausgelagert wurden. Nach einiger Zeit ging so viel Wissen aus dem institutionellen Gedächtnis verloren, dass der staatliche Sektor verlernte, mit Veränderungen in diesem Bereich umzugehen. Im Buch wird der ehemalige Beschaffungsleiter der Apollo-Raumfahrtmissionen zitiert, dem zufolge es von enormer Bedeutung für den öffentlichen Sektor sei, die Fähigkeit zu haben, erfolgreich Verträge zu günstigen Konditionen auszuhandeln: „Sollte die Behörde in diese Kompetenz nicht mehr investieren, werde sie das Verständnis für das eigene Umfeld verlieren“ (179).

Die Autorinnen plädieren für Investitionen in eine starke staatliche Verwaltung, da diese langfristig nicht nur viel Geld durch Skalen- und Lerneffekte einsparen würde, sondern auch ein wichtiges Rückgrat gegen Korruption und Vetternwirtschaft bietet. Nur eine gut ausgestattete Verwaltung könne politischer Inkompetenz vorbeugen und die Interessen der Öffentlichkeit gegen Partikularinteressen des privaten Sektors verteidigen.

### **Die Consultingbranche als Profiteur der neoliberalen Wende**

Die Autorinnen zeichnen auch die Geschichte der Consultingbranche nach und konzentrieren sich dabei vor allem auf das Vereinigte Königreich und die USA, da in den angelsächsischen Ländern Beratungsunternehmen am weitesten verbreitet sind. Die ersten Beratungsunternehmen wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA gegründet. Während diese anfangs noch als externe Quelle von Informationen und Expertise dienten, wurden später immer mehr Management- und Verwaltungstätigkeiten an Consultingfirmen ausgelagert. Sie trugen dazu bei, dass bestimmte Denkschulen – allen voran der Neoliberalismus – von Universitäten und Thinktanks in die Unternehmen und den staatlichen Sektor getragen wurden. Die Entstehung der Beratungsfirma McKinsey ist ein gutes Beispiel dafür, war deren Gründer James O. McKinsey doch Professor an der University of Chicago und profitierte von der Weltwirtschaftskrise, weil er Unternehmen, die sich in einer finanziellen Schieflage befanden, Rat bot. Er empfahl den Unternehmen, in großem Stil Beschäftigte zu entlassen, und wurde so als externer, scheinbar unabhängiger Experte herangezogen, um unbequeme Entscheidungen zu legitimieren. Dieses Muster gilt auch heute noch als ein wichtiger Grund, warum Beratungsunternehmen engagiert werden.

Nach dem Zweiten Weltkrieg halfen Beratungsunternehmen bei der Gestaltung des Nachkriegskapitalismus mit und trugen dazu bei, dass immer öfter unternehmerische Denkweisen und Strukturen im öffentlichen Sektor etabliert wurden. Ein Katalysator dafür war der Marshallplan, der die Expansion amerikanischer Beratungsfirmen nach Europa förderte.

Die Wahlsiege von Margaret Thatcher und Ronald Reagan Ende der 1970er- und zu Beginn der 1980er-Jahre läuteten das Ende des Kapitalismus keynesianischer Prägung ein, der seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges vorherrschend war. Nunmehr standen neoliberale Reformen, Privatisierungen und Outsourcing auf der politischen Agenda, getrieben von der Maxime, dass Märkte der einzige Schöpfer von gesellschaftlichen Werten seien. Von diesem Trend konnte die Beratungsbranche stark profitieren. Beratungsunternehmen warben aktiv für die Privatisierung von Staatsunternehmen und das Outsourcing von staatlichen Dienstleistungen. Die Berater:innen fungierten dabei auch als Verbreiter:innen der Theorie des New Public Management, die besagt, dass Verfahren im öffentlichen Dienst an jene im privaten Sektor anzugleichen sind, um die Effizienz zu steigern.

Während der Schuldenkrisen in südamerikanischen und afrikanischen Ländern waren Consultingfirmen als „Privatisierungsspezialisten“ im Einsatz und wurden von internationalen Kreditgebern wie der Weltbank und dem Internationalen Währungsfonds für die Umsetzung der Sparvorschriften empfohlen. „Neoliberale Strategien wurden von Wissenschaftler:innen, Staaten und Finanzinstituten im Globalen Norden erdacht, aber Beratungsfirmen halfen dabei, die Veränderungen vor Ort im Globalen Süden umzusetzen und sicherzustellen, dass die neoliberale Transformation des Kapitalismus global vonstattengeht“ (67).

Der dritte Weg (Giddens 2000), der unter dem US-Präsidenten Bill Clinton und dem britischen Premierminister Tony Blair in den 1990er-Jahren beschritten wurde, bedeutete für die Consultingbranche weitere lukrative Auslagerungen von Dienstleistungen in Form von langfristigen Verträgen und öffentlich-privaten Partnerschaften, die dazu führen, dass der private Sektor Infrastruktur aufbaut, betreibt und dem Staat zur Verfügung stellt. Zwar scheinen die Schulden so nicht unmittelbar in der Staatsbilanz auf, jedoch sind die Finanzierungskosten oft höher, als wenn der Staat selbst Kredite aufnimmt.

### **Risiko vermeiden und Renten abschöpfen**

In der Theorie werden Consultants als Expert:innen, Verstärkung und Moderator:innen engagiert, die Know-how und technisches Wissen einbringen und dadurch Mehrwert generieren. Da dieser reale Wert des Consultings oft schwer zu ermitteln ist, geht es häufig nur darum, einen Eindruck von Mehrwert zu erzeugen. Dabei helfen nicht nur diskursive Tricks und gutes Auftreten, sondern auch ein weit verzweigtes Netzwerk von Ressourcen und Kontakten, welche den Beratungsunternehmen helfen, Vertrauen in den Wert von Beratung und den Berater:innenberuf zu schaffen. Staat und Unternehmen haben oft mit knappen (Personal-)Ressourcen zu kämpfen und sehen sich dadurch gezwungen, auf Verstärkung von außen zurückzugreifen.

Die Consultingbranche schafft es auch, Absolvent:innen von Eliteuniversitäten zu rekrutieren, was zusätzlich Vertrauen bei den Kund:innen schafft. Die Gründe, warum junge Menschen eine Karriere bei einem Beratungsunternehmen anstreben, sind vielfältig und umfassen unter anderem die gute Bezahlung, die Vielfalt an Tätigkeiten, die Möglichkeit, etwas bewirken zu können, womit die Consultingunternehmen

aktiv werben, sowie das Versprechen, Fachwissen aufbauen zu können. Viele Beschäftigte in der Consultingbranche beklagen jedoch, dass die Vermittlung von Fachwissen deutlich zu kurz kommt und nur allgemeines Managementwissen transportiert wird. Jedoch zeigen Umfragen, dass Consultants glauben, dass sie über Fachwissen verfügen (129). Wie der Soziologe Charles W. Mills in seinem Werk „Die Machtelite“ (Mills 2019) beschreibt, treten auch Netzwerkeffekte auf, die erklären können, warum die Consultingbranche so viel Einfluss hat: Personen in mächtigen Positionen haben meist Freund:innen und Bekannte, die ebenfalls in mächtigen Positionen sind. Netzwerke von Absolvent:innen der Top-Unis reichen meist in die Organisationen, die für Beratungsleistungen bezahlen. Die großen Beratungsunternehmen haben den Aufbau dieser Netzwerke in den vergangenen Jahren massiv forciert und Alumni-Center in ihren Firmen ins Leben gerufen. Auch pseudowissenschaftliche Zeitschriften ohne jegliche wissenschaftliche Begutachtung und Standards, wie etwa das „McKinsey Quarterly“, wurden gegründet, um den Klient:innen den Anschein von Wissenschaftlichkeit und Expertise zu vermitteln.

Beratungsunternehmen werben oft mit branchenspezifischer Expertise, obwohl nur der:die Teamleiter:in tatsächlich über Arbeitserfahrung im einschlägigen Bereich verfügt. Auch der große Pool an bereits durchgeführten Beratungen wird als Asset für Kund:innen vermittelt. Jedoch stellt dies oft ein Hindernis für maßgeschneidertes Vorgehen für die speziellen Herausforderungen der jeweiligen Kund:innen dar. So gibt ein Consultant, den die Autorinnen interviewt haben, an, dass „50 Prozent der Folien, die wir einsetzen, schon bei anderen Kunden verwendet wurden und sehr oberflächlich waren“ (136).

Mazzucato und Collington betonen, dass die Consultingbranche von einem Risikogefälle zwischen den Auftraggeber:innen (Staaten und Unternehmen) und den Auftragnehmer:innen (Beratungsunternehmen) profitiert. Manager:innen bei Beratungsfirmen bekommen Boni, wenn Gewinne steigen oder wenn sie ein bestimmtes Ziel erreichen. Diese Manager:innen haften jedoch nicht für die Risiken, die sie selbst eingehen. Diese werden, wie im Buch am Beispiel der COVID-19-Pandemie im Vereinigten Königreich angeführt, von den Arbeiter:innen, die von den Beratungsunternehmen im Auftrag der Regierung engagiert werden, getragen. Diese Beschäftigten in den Test- und Impfzentren trugen das unmittelbare Gesundheitsrisiko, waren mit Jobverlust bedroht und befanden sich in prekären Beschäftigungsverhältnissen mit niedrigem Gehalt, während die Consultingfirmen Renten abschöpfen konnten.

Ähnliches gilt für die weltweite Finanzkrise: Beratungsunternehmen waren zwar nicht die Verursacher, jedoch segneten die „Big Four“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Bilanzen in Milliardenhöhe von Banken ab, die kurz darauf in die Insolvenz schlitterten. In der Folge profitierten Beratungsfirmen wiederum von Aufträgen zur Umsetzung groß angelegter Sparpakete in vielen Ländern, etwa in Griechenland und Spanien.

### **Interessenkonflikte: Ölmultis und Regierungen als Auftraggeber**

Die Autorinnen Mazzucato und Collington beschreiben in mehreren Kapiteln deutliche Interessenkonflikte, in denen sich viele Beratungsunternehmen befinden, und dass dies eine bedeutende Gefahr für die Demokratie und das Klima darstellt. Alle Maßnahmen, die eine Regierung mit ihrer politischen Agenda umsetzt, erzeugen bestimmte Gewinner:innen und Verlierer:innen. Als Beispiel nennen die Autorinnen die Finanzkrise, in der vor allem Lohnarbeiter:innen und ärmere Schichten zu den Verlierer:innen zählten, da die Politik dem Schutz der Anleger:innen insolventer Banken eine hohe Priorität einräumte. Wäre der primäre Fokus auf dem Erhalt von Arbeitsplätzen gelegen, wären die Verteilungseffekte andere gewesen.

Spannend ist dies, weil Beratungsfirmen oft Regierungen und Unternehmen beraten, die diametral gegensätzliche Interessen verfolgen. Dies führt zu Interessenkonflikten bei den Consultingunternehmen. So beraten diese unter anderem globale Konzerne, die im Geschäft mit fossilen Energieträgern ein Vermögen verdienen, dahin gehend, sich ein möglichst grünes und nachhaltiges Image zu verpassen. Dabei geht es oft nicht darum, tatsächlich die Produktion nachhaltiger zu gestalten, sondern für Investor:innen einen nachhaltigen Eindruck zu vermitteln. Gleichzeitig beraten dieselben Beratungsunternehmen personell ausgedünnte Ministerien, die im Interesse der Bevölkerung Vorschriften und Nachhaltigkeitsziele verschärfen wollen. Dabei gewinnen sie durch ihre Arbeit im öffentlichen Sektor nicht nur wichtiges Insiderwissen, das sie bei ihren Beratungen für Konzerne einsetzen können, sondern sind oft auch bei der Ausgestaltung der Regeln, mit denen unter anderem Interessenkonflikte verhindert werden sollen, mit dabei. Des Weiteren standen auch bei finanziellen Geschäften und Beratungsaufträgen schon Interessenkonflikte im Raum, wie Mazzucato und Collington anhand des Engagements von McKinsey bei der Restrukturierung der Staatsschulden von Puerto Rico beschreiben. Eine Tochtergesellschaft der Beratungsfirma war an einem Hedgefonds beteiligt, der große Summen an Schuldscheinen Puerto Ricos verwaltete, und McKinsey stand im Verdacht, dadurch indirekt auch monetär zu profitieren (197 f.; siehe dazu auch Williams Walsh 2018).

Ein demokratiepolitisches Problem ist außerdem die weitgehende Intransparenz der verschiedenen Auftraggeber der Beratungsunternehmen. Die Regeln und Anforderungen für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind in den meisten Ländern streng gesetzlich geregelt. Für Consultingunternehmen gibt es jedoch meist keine oder nur sehr lasche Transparenzregeln. So sind die meisten Verträge zwischen Beratungsunternehmen und Regierungen nicht öffentlich einsehbar, und den Wähler:innen ist nicht bewusst, dass hier Consultants an verschiedensten Stellen im öffentlichen Sektor tätig sind. Die Autorinnen beschreiben, dass sich speziell im Vereinigten Königreich zahlreiche Abgeordnete in einer Doppelrolle befinden, da sie neben ihrer Abgeordnetentätigkeit auch als Consultants bei Beratungsunternehmen arbeiten oder aufgrund ihres Werdeganges oder persönlicher Verbindungen gute Kontakte zu diesen unterhalten.



### **Vier Visionen für ein neues Verständnis des öffentlichen Sektors**

Die Consulting-Show verhindert, dass Regierungen und Unternehmen in ihren Organisationen das Wissen entwickeln, um die Gesellschaft im Sinne des Gemeinwohls positiv zu gestalten. Dies stellt ein entscheidendes Problem für die Innovationsfähigkeit und die Demokratie dar. Als Gegenentwurf präsentieren Mazzucato und Collington am Ende des Buches vier Visionen für ein neues Verständnis des staatlichen Sektors in der Wirtschaft:

Erstens plädieren die Autorinnen dafür, das Narrativ und den Auftrag für den öffentlichen Dienst zu erneuern, indem man anerkennt, dass der Staat in der Wirtschaft eine wertschöpfende Wirkung entfaltet. Die Voraussetzung eines „unternehmerischen Staates“, der aus einem Netzwerk von dynamischen öffentlichen Institutionen besteht, die in Innovation investieren und sich die Risiken aufteilen, ist, dass wir als Gesellschaft den Staat als eine wertschöpfende Kraft wahrnehmen.

Zweitens betonen Mazzucato und Collington die enorme Bedeutung für den öffentlichen Sektor, in den Aufbau interner Kapazitäten und Fähigkeiten zu investieren. Laufbahnen im öffentlichen Sektor sollten für wissbegierige und zielorientierte Personen attraktiv sein. So sollten diese beispielsweise die Möglichkeit zur Fortbildung und Entfaltung auch im staatlichen Sektor haben. Wenn der Staat von den jungen Berufsanwärter:innen als eine positive Kraft wahrgenommen wird, die Märkte erfolgreich gestaltet, anstatt allein auf Umverteilung zu setzen, wäre dies zuträglich für dessen Attraktivität als Arbeitgeber.

Drittens sollte es das erklärte Ziel von Beratungsleistungen sein, dass die beauftragende Institution aus der Beratung Schlüsse zieht und das Wissen ins institutionelle Gedächtnis aufnimmt. Dafür ist eine Kosten-Nutzen-Analyse nicht immer geeignet, da Erfolg sich am besten auf der Grundlage dessen bewerten lässt, wie Organisationen und das sie umgebende Ökosystem mittel- und langfristig in vielen Teilbereichen von einer Maßnahme profitieren. Die Übertragungseffekte der Apollo-Missionen dienen dafür als ein gutes Beispiel.

Viertens betonen die Autorinnen die enorme Wichtigkeit von Transparenz in der Consultingbranche, um Interessenkonflikten vorzubeugen. Demokratische Gesellschaften sollten darüber Bescheid wissen, welche Beratungsunternehmen den öffentlichen Sektor beraten und welche Geschäftsbeziehungen eventuell die Interessen der Allgemeinheit unterlaufen.

Im Zentrum dieser vier Visionen steht das Staats- und Regierungsverständnis der beiden Autorinnen, wonach „demokratisch gewählte Regierungen die Schlüsselakteure sind, die den notwendigen Umfang an Ressourcen wie auch die Legitimität besitzen, um Volkswirtschaften so zu gestalten, dass sie die großen ökonomischen und sozialen Probleme lösen können“ (250). Sie betonen, dass Gestalten dabei nicht heißt, dass der staatliche Sektor alles lenken soll, sondern kluges Investieren in die Fähigkeiten und Kapazitäten des Staates, um „Systeme und Infrastrukturen zu erneuern und zu Programmen zu gelangen, die einem demokratischen Mandat folgen“ (250).



## Fazit

Mit ihrem Buch „Die große Consulting-Show“ legen die Autorinnen eine umfassende Bestandsaufnahme über Macht und Auswirkungen der Consultingbranche vor. Neben der Beschreibung der geschichtlichen Entwicklung der Beratungsunternehmen und ihrer Rolle in unserem Wirtschaftssystem und der Analyse des Status quo werden auch Visionen für die Zukunft formuliert. Dabei beeindruckt die Autorinnen mit einem holistischen Staats-, Gesellschafts- und Wirtschaftsverständnis, das Mariana Mazzucato schon in ihren bisherigen Werken unter Beweis gestellt hat. Sie verknüpfen die gesellschaftlichen Problemstellungen auch treffsicher mit politischen Entwicklungszyklen und Phänomenen der letzten Jahrzehnte und belegen dies mit Interviews mit Beschäftigten aus der Consultingbranche, Unternehmen und dem staatlichen Sektor sowie einer großen Anzahl an Quellenverweisen. Hervorzuheben ist auch, dass die Autorinnen den Leser:innen positive Visionen für ein neues und besseres Staatsverständnis mit auf den Weg geben. Das Buch ist eine absolute Pflichtlektüre für jene, denen ein aktiver, starker und resilienter Sozial- und Wohlfahrtsstaat im Interesse der Vielen ein wichtiges Anliegen ist.

## LITERATUR

**Giddens, Anthony (2000).** Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie. Frankfurt a. Main, Suhrkamp. ISBN: 978-3518410448.

**Mazzucato, Mariana (2019).** Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern. Frankfurt a. Main, Campus. ISBN: 978-3-593-50998-3.

**Mazzucato, Mariana (2021).** Mission. Auf dem Weg zu einer neuen Wirtschaft. Frankfurt a. Main, Campus. ISBN: 978-3-593-51274-7.

**Mazzucato, Mariana (2023).** Das Kapital des Staates. Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum. Frankfurt a. Main, Campus. ISBN: 978-3-593-51687-5.

**Mills, C. Wright (2019).** Die Machtelite. Frankfurt a. Main, Westend. ISBN: 978-3-86489-270-7.

**Williams Walsh, Mary (2018).** McKinsey Advises Puerto Rico on Debt. It May Profit on the Outcome. The New York Times (26.09.2018). Online verfügbar unter <https://www.nytimes.com/2018/09/26/business/mckinsey-puerto-rico.html> (abgerufen am 20.01.2025).